

## Zukunft der Modewirtschaft

### Warum gute Produkte nicht mehr reichen



■ Die hiesige Modeindustrie ist mit etwa 31 Milliarden Euro jährlichem Umsatz, 1.400 Unternehmen und mehr als 130.000 Beschäftigten eine wichtige Branche in Deutschland. Ihre Zukunft ist allerdings ungewiss: Etablierte Labels gehen aufgrund stetig zurückgehender Umsätze in die Insolvenz, Warenhäuser stehen unter Dauerdruck. Diese Entwicklungen haben vielfältige Ursachen: ständig wachsender Wettbewerb zwischen stationärem und Onlinehandel, veränderte Konsumgewohnheiten – mehr als 80 Prozent der unter 24-jährigen gehen fast nie in Kaufhäuser – sinkende Markentreue, veränderte Konsumgüterpriorisierung, aber auch nachlassende Attraktivität von Klein- und Mittelzentren. Hinzu kommt Kritik an mangelhaften Zuständen in außereuropäischen Produktionsländern, doch andererseits wollen fast 60 Prozent der Verbraucher für Bekleidung nicht mehr den vollen Preis bezahlen, sondern setzen auf Rabatte.

Wie relevant sind diese Umstände tatsächlich für die einzelnen Marktteilnehmer? Sicher lassen sich Megatrends, etwa die Urbanisierung, kaum vom einzelnen Unternehmen beeinflussen. Aber schaut man sich das Bild ein wenig differenzierter an, finden sich in der jeweils gleichen Liga Unternehmen, die besser abschneiden als andere. Das heißt: Der Kern für den Erfolg und Misserfolg in der Modeindustrie liegt keineswegs nur außerhalb der Unternehmen. Er liegt auch in den Unternehmen selbst, denn zu häufig wird schon bei einem kleinen Leistungseinbruch reflexartig das Heil in einer Preissenkung, im Kopieren oder im Ausweiten der Zielgruppe gesucht. Dieses Dossier beleuchtet wesentliche Stellschrauben für die richtige Positionierung in diesem Wettbewerbsumfeld.

#### Positionierung & Markenarbeit

Eigentlich sind die Anforderungen an die Positionierung von Modeherstellern jedem Unternehmer und Manager klar: Die Marke muss herausgearbeitet, geschärft und konturiert werden. Die Kollektionen sind deutlich auf eine klar definierte Zielgruppe zu fokussieren. Es jedem Recht machen zu wollen, in der irrigen Annahme, man erziele dadurch einen höheren Marktanteil oder gar eine höhere Rendite, führt in der Modeindustrie zum Scheitern. Auch deren Handelsunternehmen müssen sich zwingend damit auseinandersetzen, wie sie selbst als Marke positioniert sind, um nicht nur mit Marken zu handeln, sondern auch Marke zu sein – die Vertikalen machen es vor. Die Praxis zeigt, dass es vielen Modeunternehmen genau an dieser Positionierungsschärfe mangelt. Wird im Luxussegment noch stärker – auch durch den Preis – konturiert, öffnet sich das Premiumsegment zu häufig dem Mainstream. Im Mainstream selbst ist seit einigen Jahren zu beobachten, dass alle Tore für ein Verwässern der ehemals vorhandenen strategischen Position geöffnet sind. Ein bemerkenswertes Beispiel dafür lieferte Esprit, dessen früherer CEO bekannte, die Marke habe ihre Seele verloren. Vielen Mainstream-Herstellern geht es derzeit ähnlich. Die Attraktivität der Marke lässt nach, Frequenzen sinken, der Preisdruck steigt – ein fataler Kreislauf. Manche Premium-Marke, die in einem komfortablen Segment unterwegs war, findet sich derzeit in einer Abwärtsspirale

In den BDU-Thinktanks arbeiten Unternehmens- und Personalberatungen themen- und projektbezogen zusammen. Im Mittelpunkt stehen aktuelle oder künftige Herausforderungen für Unternehmen und Organisationen am Wirtschaftsstandort Deutschland. Ziel ist es, Wirkungszusammenhänge und Lösungsansätze vorzudenken. Die Ergebnisse sollen Diskussionen anregen und zielgerichtete Aktivitäten anstoßen. Alle Thinktank-Experten verfügen über ein hohes Spezialwissen im untersuchten Themenfeld.

Bei Rückfragen zu den BDU-Thinktanks wenden Sie sich bitte an Klaus Reiners, BDU-Pressesprecher, T +49 (0)228 91 61-20, rei@bdu.de.

Unter Mitarbeit von

wieder, weil sie sich einem vermeintlich größeren Segment öffnen wollte, in dem aber ein wesentlich stärkerer Preisdruck herrscht. Auch der Handel kann sich nicht zurücklehnen und die Ursachen für mögliche Umsatzrückgänge auf die Modemarken verlagern, denn auch hier gilt es, permanent an der eigenen Marke zu feilen.

Zu selten verschaffen sich die Unternehmensspitzen Klarheit darüber, welche strategische Position auf welche Weise besetzt werden soll, wie die Marke gezielt gespielt werden soll und was auch dezidiert nicht getan werden soll: Zu selten wird über gezieltes Weglassen gesprochen: Muss jedes Teil tatsächlich in der Kollektion stattfinden? Müssen zwölf Kollektionen sein, oder genügen möglicherweise auch acht? Brauchen wir eine Ausweitung des stationären „Point of Sales“ (POS) oder wäre vielleicht eine Reduzierung klüger?

Das operative Geschäft steht diesem Innehalten und Weglassen zu oft im Weg. Auf längere Sicht findet so häufig eine Dilution der Marke statt. Auf der Suche nach Umsatz und zusätzlichen Absatzmöglichkeiten wird versucht, es jedem Recht zu machen, statt sich zu fokussieren. Die Folge: Keine klare Ansprache einer bestimmten Kundschaft am POS, unrentable Flächen, dramatische Abschriften. SALE – eigentlich eine Ausnahme – wird die Regel, weil der POS sich nicht besser zu helfen weiß. Fazit: Ein extrem wichtiges Erfolgskriterium für Modeunternehmen, sei es Hersteller oder Händler, ist das Innehalten und das gezielte Weglassen, die Professionalisierung der strategischen Markenarbeit.

### Personal strategisch einsetzen

Durch die rasche Digitalisierung werden Fashionprodukte in Zukunft noch stärker omnipräsent sein, sowohl in ihrer Wahrnehmung, aber auch in Bezug auf ihre Kaufgelegenheit. Die Frage, wo der Kunde kauft, wird zunehmend obsolet. Der Aufbau einer klaren Markenposition gewinnt damit weiter an Bedeutung. Dazu parallel muss daher der kommunikative Austausch zwischen Kunde und Markenträger intensiviert und professionalisiert werden. Für den stationären Handel ergibt sich hieraus eine nicht zu unterschätzende Chance, denn kaum etwas kann die Persönlichkeit einer Marke besser transportieren als das Verhalten der Mitarbeiter am POS. Gleichzeitig ist damit aber auch ein hohes Risiko verbunden, wenn das Verhalten des Personals nicht den im Vorfeld aufgebauten Erwartungen des Kunden entspricht. Anstelle des Einkaufserlebnisses entsteht dann der Einkaufsfrust.

Für das strategische Personalmanagement heißt das:

Alle Facetten des Auftretens der Mitarbeiter müssen in sich stimmig sein und zur Position der Marke und des Unternehmens passen. Der Kundennutzen einer Modemarke, beispielsweise im Premiumbereich, kann nur glaubhaft transportiert werden, wenn das selbst getragene Outfit, die eigene Kosmetik, als auch die Art zu kommunizieren, hierzu passen. Die zielgerichtete Gestaltung der Kongruenz zwischen Mitarbeiter, Produkt und Unternehmen gewinnt entscheidend an Bedeutung.

Gerade in der schnelllebigen Modebranche ist es wichtig, die Beständigkeit der eigenen Position im Marktumfeld nicht zu vernachlässigen, anderenfalls wird der Anbieter als austauschbar wahrgenommen. Das Personalmanagement steht hier gerade bei hoher Fluktuation von Mitarbeitern oder Teilzeitkräften vor einer besonderen Herausforderung, eine fortwährende Konsistenz im Auftritt, Verhalten und Kompetenz der Mitarbeiter sicherzustellen und auszubauen.

In der Vergangenheit stand der Mitarbeiter am POS als letzter in der betrieblichen Wertschöpfungskette, bevor mit der Transaktion der Ertrag realisiert wurde. Dieser Ansatz wird in Zukunft als alleinige Verkaufsform nicht mehr haltbar sein. Vielmehr

muss am POS eine Beratung über das gesamte Sortiment erfolgen können, selbst wenn dieses zum Großteil nur digital verfügbar ist. Hier wird der sichere Umgang mit digitalen Hilfsmitteln und deren Rahmenbedingungen (Online-Bezahlsysteme, Verbraucherrechte) unabdingbar. So kann ein erfolgreicher Verkauf eben auch in einer vom Kunden selbst online oder mobil getätigten Bestellung im Anschluss an ein Beratungsgespräch erfolgen. Der Verkaufsmitarbeiter ist daher Teil eines Wertschöpfungsnetzwerks, das mit hoher Interdependenz digital und stationär mit dem Kunden in Beziehung steht.

Eine deutlich professionalisierte und moderne Personalentwicklung hat damit entscheidenden Einfluss im Kontext der strategischen Gesamtausrichtung des Unternehmens. Wer diese Herausforderung nicht erkennt, sondern vielleicht sogar weiterhin nach Stundenumsatz pro Mitarbeiter plant, raubt dem Unternehmen die Erfolgspotenziale für die Zukunft.

### Multichannel, aber richtig

Die Beziehung zwischen Konsumenten und Unternehmen wird sich dramatisch verändern. Niemals war es leichter, ein Kleidungsstück online zu finden, wenn es im Laden nicht vorhanden ist. Hinzu kommt, dass die sogenannten Pre Millenials (Menschen im Alter zwischen 18-25 Jahren) sich spürbar weniger dafür interessieren, wo und wann sie einkaufen. Der Klick auf das Smartphone wird dem persönlichen Gespräch mit dem Verkäufer vorgezogen.

Dennoch gibt es genügend Kunden, die Kleidung nicht online einkaufen. Hier liegt eine große Chance, wenn der Kunde stärker ins Zentrum des eigenen Geschäftsmodells rückt. Das Unternehmen muss die Demografie und das Kommunikationsverhalten seiner Kunden idealerweise schon kennen, bevor diese einkaufen, um sie optimal zu beraten und zu bedienen, ihnen ein besonderes Einkaufserlebnis zu bieten und sie so auf Dauer zu gewinnen.

Das Potenzial des Ladenbesuchs ist dabei lange noch nicht ausgereizt. Nicht ohne Grund wagen sich reine Online-Player in das stationäre Geschäft. Dazu ein Beispiel: Die oft unterschätzte Umkleidekabine birgt große Chancen. Laut aktuellen Studien haben Zweidrittel der Kunden, die eine Umkleidekabine nutzen, auch eine konkrete Kaufabsicht, 98 Prozent davon wünschen eine Beratung und 97 Prozent verlassen den Laden, wenn sie nichts Passendes finden. In Umkleidekabinen mit professioneller Beratung kaufen Kunden dreimal so viel wie online.

Die Digitalisierung wird aber dazu führen, dass die Auswahl und Passgenauigkeit des Online-Kaufs weiter und immer schneller zunimmt. Der stationäre Handel kann darauf mit technischen Verknüpfungen der On- und Offline-Welt reagieren. Es gibt beispielsweise Verbindungen aus Spiegel und Display, auf dem die aktuelle Kollektion gezeigt wird. Kunden kombinieren den Look per Klick, die Artikel werden in die Kabine gebracht, bei Bedarf wird ein Verkäufer gerufen, ein Kundenprofil wird angelegt; auch Bezahlen ist von hier aus möglich. Und wer es bequem mag, dem wird die Ware nach Hause geliefert. Artikel die fehlen, könnten aus dem Onlineshop bestellt werden, das verhindert außerdem hohe Retourenquoten, da man nun die passende Größe kennt. Der Kunde soll im besten Fall gar nicht merken, ob er on- oder offline bedient wird.

Ein anderes Erfolgsmodell, gerade für kleinere und/oder spezialisierte Unternehmen, kann beispielsweise der Verkauf von Sonderkollektionen exklusiv in Social Apps, wie z. B. „Depop“ sein. Man hat so die Möglichkeit, ein exklusives Einkaufserlebnis zu schaffen, die Kunden über die App an sich zu binden und in das Geschäft einzuladen, z. B. mit einem Rabatt am POS.

### Ausrichtung auf die Zukunft: Auch an Morgen denken

Trends von Morgen und Übermorgen werden durch Kundenbedürfnisse, aber auch durch andere Rahmenbedingungen wie technische Entwicklungen und rechtliche Vorgaben geschaffen, unterstützt oder gebremst. Sie kommen zunehmend schneller als früher, aber längst nicht über Nacht. Aufmerksame Unternehmensspitzen können viele Entwicklungen daher bereits frühzeitig erkennen und das eigene Unternehmen darauf ausrichten. Nur: Dazu muss sich das Management systematisch und strukturiert mit den verschiedenen Trends, Neuheiten und Vorgehensweisen erfolgreicher Wettbewerber beschäftigen und sollte diese Innovationsüberlegungen auch institutionalisieren. Das erfordert eine feste organisatorische Verankerung im Unternehmen, etwa durch die Schaffung einer entsprechenden verantwortlichen Stelle oder im Rahmen regelmäßiger Jours Fixes.

Darauf aufbauend sollten kontinuierlich ausgewählte Punkte im Rahmen von Szenario-Planungen analysiert werden, um auf der Basis einer umfassenden Bewertung verschiedener Handlungsoptionen eine fundierte Entscheidung zu ermöglichen, wie mit möglichen oder sich bereits abzeichnenden Trends umzugehen ist. Unterstützt wird diese Implementierung der Trendbeobachtung und ständigen Reflexion des Marktgeschehens durch entsprechende Anreize für Mitarbeiter zur Entwicklung von Innovationen. Als Beispiel: Bereits heute muss die RFID-Technologie Gegenstand der Überlegungen sein. RFID ist eine Methode, um Daten berührungslos und ohne Sichtkontakt lesen und speichern zu können. Diese Technik birgt erhebliche Effizienzpotenziale für Lieferketten- und Warenlagerprozesse, aber auch für die Messung von Produktqualität. Oder man muss die Technologieentwicklung beobachten, die es dem Handel ermöglicht zu messen, welche Auslagen und Etagen im Store wann besonders häufig frequentiert und damit beliebt sind.

### Das Übermorgen

Der entscheidende Schwerpunkt zukünftiger Entwicklungen wird auch für die Modeindustrie die fortschreitende Digitalisierung, insbesondere des stationären Handels sein. Hier geht es nicht nur darum, das Einkaufserlebnis für den Kunden vielseitiger und das Warenangebot umfassender und passgenau auf den Kunden zu gestalten, sondern die Warensteuerung und Lagerhaltung drastisch effizienter zu managen. Ein Blick in das Übermorgen führt schon zu Robotik-Technologien. Werden sich humanoide Roboter als marktfähig erweisen, um den Kunden bei einfacheren Fragestellungen zu unterstützen? Wie wird sich die Kundenbeziehung entwickeln? Im Rahmen der Kundenerkennung werden die unterschiedlichsten Technologien getestet. Diese reichen von der digitalen Gesichtserkennung bis hin zur Nutzung der Datenschnittstellen der allgegenwärtigen Smartphones. Nicht jeder Trend wird kommen und auch rechtliche Aspekte sind hier zu beachten. Das Management muss sich aber dazu eine Meinung bilden und fundiert entscheiden, wie es mit diesen Entwicklungen umgehen will.

Im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) sind aktuell über 500 Unternehmen aus der Management-, Personal- und IT-Beratungsbranche organisiert. Der BDU ist einer der weltweit größten und bedeutendsten Wirtschafts- und Berufsverbände für Unternehmensberater. Seit 1954 - und damit seit 60 Jahren - unterstützt der Verband seine Mitglieder unter anderem bei Kompetenzentwicklung und Erfahrungsaustausch. In vielfältigen Veranstaltungs- und Projektformaten werden aktuelle und zukunftsbezogene Themen und Fragestellungen des Wirtschaftslebens untersucht und diskutiert sowie Lösungswege erarbeitet. Die Ergebnisse werden als Studien, Leitfäden, Positions- oder Thesenpapiere veröffentlicht.

### Autoren dieser Ausgabe:

Daniela Maria Schneider, BearingPoint GmbH,  
www.bearingpoint.de, daniela.schneider@bearingpoint.com, T +49 (0)69 130 227 029,  
T +49 171 1256486

Christoph Elzer, Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, www.ey.com,  
christoph.elzer@de.ey.com,  
T +49 (0)89 14331 23736, +49 160 939 23736

Prof. Dr. Kay Schlenkrich, HMC Hartmann Management Consultants GmbH, www.hmc-consultants.de,  
kay.schlenkrich@hmc-consultants.de,  
T +49 (0)211 41 60 753-0, +49 172 34 71 254

Prof. Dr. Guido Quelle, Mandat Managementberatung GmbH, www.mandat.de,  
guido.quelle@mandat.de,  
T +49 (0)231 9742-390